



SOSUCAM II USINE DE NKOTENG

**PROJET ASSURANCE QUALITE
référentiel ISO 9001 : 2000**

RAPPORT DE DIAGNOSTIC INITIAL

Réalisé les 11, 12 et 13 mai 2003

Date :	Nombre de pages :	Référence :	Rédacteurs :
2 juin 2003	25	Nkoteng 020603	Benoît Bonaimé Daniel Mignot Mathieu Weil

I PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INITIAL

- I.1. Objectifs du diagnostic
- I.2. Auditeurs
- I.3. Personnes auditées

II ETAT DES LIEUX

- II.1. Méthodologie
- II.2. Présentation générale du site audité
- II.3. Résultat détaillé de l'audit
- II.4. Conclusion de l'audit

III ANNEXES

- Fiches de poste « Responsable Assurance Qualité »
- Glossaire
- Norme ISO 9001 : 2000 (fichier joint à version numérique)

I - PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INITIAL

I.1. OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC

La mission d'audit-diagnostic est la première étape d'un processus important pour chaque entité du groupe SOMDIAA qui peut aboutir à moyen terme à la mise sous assurance qualité de l'ensemble de ses sites industriels africains.

Au delà de la prise de contact avec les directions et personnels des sites, cette mission a pour objectif de permettre à l'équipe de l'ENSIA-SIARC/CIRAD d'appréhender sur le terrain les problématiques qualité spécifiques à chaque usine ainsi que celles communes à tous les sites. Cette démarche, retenue du fait de sa capacité à utiliser les forces propres à chaque entreprise (capitalisation des acquis de l'entreprise) tout en profitant de la synergie d'un groupe (mutualisation des acquis au sein du groupe), débute par la réalisation d'un état des lieux de chaque site.

Ce diagnostic ayant pour fil conducteur, la norme ISO 9001 : 2000 a permis :

- d'identifier des éléments essentiels existants (points forts, spécificités...) qui devront être pris en compte et/ou sur lesquels il sera possible de s'appuyer lors du développement du système de management de la qualité
= **les constats**
- de relever les écarts existants, formellement au jour de l'audit, par rapport aux exigences de l'ISO 9001 : 2000
= **les écarts**
- de faire, selon les constats et écarts précités, un certain nombre de suggestions
= **les recommandations**

En outre, ce diagnostic a été l'occasion d'une première sensibilisation des acteurs à une démarche qualité participant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le domaine d'application correspond à l'usine et à ses services connexes. Le champ de l'audit s'étend donc de l'entrée des matières premières dans l'usine, jusqu'à l'expédition des produits finis.

Cependant, cette démarche n'est pas sans répercussion sur l'activité culture, puisqu'une démarche lancée dans une entité se traduit systématiquement par un accroissement des exigences sur ses fournisseurs internes et externes.

Cette première étape de collaboration sera suivie d'une participation ENSIA-SIARC/CIRAD au Séminaire technique de Juillet 2003 au cours duquel il est proposé d'effectuer une présentation globale de la démarche qualité ainsi qu'un travail en atelier portant sur la mise en œuvre des recommandations proposées dans le présent rapport.

I.2. AUDITEURS

Benoît Bonaimé, Daniel Mignot et Mathieu Weil.

I.3. PERSONNES AUDITEES

• M. A. Lebidan	Directeur d'Usine
• M. Mangele	Directeur adjoint Usine
• M. Tankoano	Chef de fabrication
• Mlle A. Alim	Auditeur technique
• M. H. Toutain	GPS, resp. approvisionnements
• M. Ndong	Chef service commercialisation
• M. Atangana	Directeur Ressources Humaines
• M. Biem	
• M. A. Vrignaud	Département approvisionnements
• M. Zambo	DE Culture
• M. Biang Zie	Directeur Agronomique
• M. Olenga	Service maintenance
• M. Ho Tchang	Responsable du laboratoire
• M. Molemb	Aide régleur
• M. Kamla	Agent laboratoire
• M. J.-L. Bisse	Ensachage

Cette liste n'est pas exhaustive ; de nombreux opérateurs ont, en outre, été audités.

II - ETAT DES LIEUX

Analyse par rapport aux exigences de la Norme ISO 9001 : 2000

II.1. Méthodologie

L'audit diagnostic a été réalisé en suivant un fil conducteur permettant une analyse complète de l'entreprise : la norme ISO 9001 : 2000. L'objectif à moyen terme n'étant pas la certification des sites, cette norme doit être perçue comme un guide des bonnes pratiques à mettre en œuvre dans chaque entreprise afin d'atteindre au mieux ses objectifs.

La norme ISO 9001 : 2000 est un outil de progrès complet qui souligne le fait que la qualité en entreprise est un objectif commun à l'ensemble des services qui la compose. Même si la production reste le cœur de l'entreprise, chacun des services connexes (approvisionnement, commercial, entretien, gestion des ressources humaines...) contribue également à la qualité finale du produit.

Dans ce cadre, l'audit-diagnostic permet de faire un état des lieux qui servira à planifier les actions à mettre en œuvre.

Cependant, il est essentiel de garder en mémoire lors de la lecture de ce document que l'audit est à la fois un sondage et une photo instantanée de l'organisation et du système qualité. De ce fait les écarts notés ne peuvent pas prendre en compte la somme des efforts déjà déployés par le personnel de l'entreprise pour atteindre le niveau actuel.

Le présent état des lieux est organisé en présentant pour chacun des chapitres pratiques de la Norme ISO 9001 : 2000 (chapitres 4 à 8) les trois éléments suivants :

- Les principaux **constats** : observations, descriptions et commentaires importants relatifs au domaine audité et qui seront à prendre en compte lors de la mise en œuvre des recommandations
- Les **écarts** par rapport aux exigences du référentiel ISO 9001 : 2000 comme ils ont été observés lors des différents entretiens, observations documentaires et observations de terrain.
- Les **recommandations**, relatives aux constats et écarts, pour la mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ).

La conclusion (II.4.) reprend les recommandations (actions) jugées principales et prioritaires par les auditeurs. Ces dernières pourront servir de base à l'élaboration du plan d'actions.

Les actions ont été sélectionnées soit parce qu'elles représentent un élément de base de tout système qualité, soit parce que, spécifiques au site et relativement simples à mettre en œuvre, elles sont susceptibles d'avoir un impact fort sur la qualité du produit final.

II.2. Présentation générale du site

L'avenir de l'unité de Nkoteng et du site de production qui l'alimente s'inscrivent dans un plan à moyen terme global pour la SOSUCAM qui inclue également l'usine de M'Bandjock et ses plantations.

Dans ce cadre il revient à Nkoteng d'assurer l'essentiel de l'augmentation de la production programmée ; ainsi il est prévu que sa production annuelle passe de 50.000 tonnes à 115.000 tonnes de sucre en 2010.

Cela nécessite une extension très importante de l'usine et sa modernisation rapide.

Notons également qu'il est probable que la demande de sucre émanant du secteur industriel connaîtra une croissance notable mais qui s'accompagnera d'une augmentation des exigences techniques de ces clients. Dans un contexte de marché de plus en plus ouvert, la SOSUCAM devra rester compétitive et également démontrer sa capacité à remplir de façon régulière les exigences des cahiers des charges.

La démarche assurance qualité s'inscrit ici dans un contexte de croissance rapide, de modernisation technologique et d'exigence croissante des marchés qui s'accompagnera d'un redéploiement de personnel entre les sites et d'une mise à niveau incontournable des compétences.

Nkoteng s'est déjà engagé dans cette démarche et les travaux réalisés pourront servir de base à la poursuite d'un processus qui doit participer de façon majeure à l'atteinte des objectifs de production (en quantité, en qualité, en régularité).

Il s'agira également de produire des outils qualité qui, pour tout ou partie, et au rythme de chacun, pourront être adaptés et utilisés dans les autres sites du groupe.

II.3. DEROULEMENT DE L'AUDIT

Note préliminaire

Certaines activités (ou processus) sont pour tout ou partie communes aux deux usines Sosucam I et II (ex : gestion commerciale, gestion des ressources humaines) alors que d'autres activités sont pour partie dépendantes de SOMDIAA Paris (ex : achats extérieurs à la zone).

Chapitre 4

LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

4.1. EXIGENCES GENERALES

4.2. EXIGENCES RELATIVES A LA DOCUMENTATION

Constats

Les procédures opérationnelles sont en cours de rédaction et un planning permettant le suivi de cette action existe.

La plupart (estimation : 60%) des protocoles du laboratoire sont rédigés à ce jour.

Il existe de nombreux enregistrements dans l'usine (cahiers de fabrication, registres du laboratoire..) qui ne sont pas tous exploités.

Ecart

Les processus nécessaires au fonctionnement de l'entreprise n'ont pas été décrits

Il n'existe pas de procédure de maîtrise documentaire. Pour exemple : Il coexiste différentes versions du plan à 10 ans.

Il n'existe pas de procédure de maîtrise des enregistrements

Les 6 procédures exigées par l'ISO 9001 (dont les 2 procédures de maîtrise des documents et des enregistrements évoquées ci-dessus) n'existent pas.

Les enregistrements exigés par l'ISO 9001 : 2000 n'existent pas.

Il n'existe pas de Manuel Qualité.

Recommandations

Définir et décrire les processus de réalisation du produit ainsi que les processus propres au Système de Management de la Qualité : Responsabilité de la Direction ; Management des ressources ; Mesures, analyse et amélioration.

Déterminer les interactions (la cartographie) entre les processus (à présenter dans le Manuel Qualité).

Etablir le système documentaire (procédures systèmes imposées par la norme, procédures opérationnelles, procédures « connexes », formulaires, enregistrements...) utilisé.

Etablir un manuel Qualité

Rédiger une procédure de maîtrise documentaire (voir point 4.2.3. de l'ISO 9001 : 2000). Intégrer les documents informatiques.

Rédiger une procédure de maîtrise des enregistrements (voir point 4.2.4. de l'ISO 9001 : 2000).

ARTICLE 5

RESPONSABILITE DE LA DIRECTION

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

- 5.1. **ENGAGEMENT DE LA DIRECTION**
- 5.2. **ECOUTE CLIENT**
- 5.3. **POLITIQUE QUALITE**
- 5.4. **PLANIFICATION**
- 5.5. **RESPONSABILITE, AUTORITE ET COMMUNICATION**
- 5.6. **REVUE DE DIRECTION**

Constats

Un plan à 10 ans usine est décliné annuellement : il est validé par les différentes parties et déployé sous forme d'objectifs.

Il existe en effet des objectifs, un suivi et des indicateurs de production (tonnage, productivité, pertes).

Aujourd'hui seul l'objectif « restaurer la rentabilité à la fois par les gains de productivité et la baisse des coûts » est réellement décliné dans l'usine, mais sa mesurabilité (valeurs à atteindre et indicateurs) n'est pas évidente.

Un système de prime (dont le mode d'attribution est très complexe) permet de sensibiliser le personnel aux impératifs de production.

Des fiches de fonction, selon une maquette standard Sosucam II, sont en cours de rédaction.

Il existe un système d'entretiens annuels (non systématiques) à l'occasion desquels les notes de chacun peuvent être communiquées.

Mademoiselle Alim et Monsieur Ho Tchang assurent aujourd'hui l'essentiel des fonctions Qualité.

Plusieurs réunions sont l'occasion de discuter de dysfonctionnements et de mettre en place des actions d'amélioration.

- réunion quotidienne de 8h
- réunion quotidienne de 9h
- réunion hebdomadaire du lundi après midi
- réunion mensuelle du lundi (axée finances)
- réunion mensuelle du Comité de Direction à Yaoundé

Ecart

La politique Qualité et les objectifs Qualité ne sont pas établis.

Le personnel de l'entreprise est uniquement sensibilisé aux objectifs de productivité usine et n'a pas connaissance des exigences des clients ; il ne connaît donc pas non plus l'importance de son activité sur la satisfaction du client (régularité du produit, couleur, humidité...).

Il n'existe pas de revue de Direction.

Il n'existe pas officiellement de Responsable Qualité.

Il n'existe pas d'enregistrement de la mise en oeuvre et de la vérification de l'efficacité des actions planifiées.

Recommandations

Etablir la politique Qualité

Définir des objectifs non uniquement productivistes mais également orientés clients.

Décliner les objectifs dans l'entreprise et communiquer dans l'entreprise autour de ces objectifs.

Mettre en place un cadre pour réaliser la revue de Direction.

Nommer un responsable Qualité.

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

- 6.1. **MISE A DISPOSITION DES RESSOURCES**
- 6.2. **RESSOURCES HUMAINES (SOSUCAM I ET II)**
- 6.3. **INFRASTRUCTURES**
- 6.4. **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

RESSOURCES HUMAINES

Constats

Des dispositions (non formalisées) existent pour le recrutement.
Les dossiers du personnel existent (il y manque parfois les notes d'évaluation).
Un projet de plan de formation existe.

Ecart

Les compétences nécessaires pour le personnel effectuant des tâches ayant une influence sur la qualité du produit ne sont pas déterminées : en effet, il n'existe au jour de l'audit ni fiches de poste ni matrices de compétences.

Absence de dispositions pour l'évaluation de l'efficacité des formations dispensées.

Recommandations

Evaluer l'efficacité des formations dispensées (à travers la définition d'objectifs et d'indicateurs en termes de formation).

INFRASTRUCTURES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Constats

L'état du magasin produits finis n'est pas conforme aux standards minima d'une industrie agroalimentaire : les plafonds sont percés, les sols sont sales et humides, les ouvertures sur l'extérieur sont nombreuses ; la configuration actuelle (surstockage) ne permet pas de séparer convenablement (en vue d'éviter l'attaque de nuisibles) les sacs crevés déclassés des sacs conformes.

Les palettes utilisées pour expédier les sacs sont en mauvais état.
Le convoyeur du magasin est en mauvais état et risque de crever des sacs.

Ecart

L'infrastructure et l'environnement de travail du magasin ne permettent pas de garantir la conformité du produit et d'éviter des pertes de valeur significatives.

Recommandations

Améliorer (agrandir, réorganiser, nettoyer...) la gestion du magasin produits finis.

Rédiger les instructions de travail concernant les conditions de manutention.

ARTICLE 7	REALISATION DU PRODUIT
------------------	-------------------------------

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants.

- 7.1. **PLANIFICATION DE LA REALISATION DU PRODUIT**
- 7.2. **PROCESSUS RELATIFS AUX CLIENTS**
- 7.3. **CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT**
- 7.4. **ACHATS**
- 7.5. **PRODUCTION ET PREPARATION DU SERVICE**
- 7.6. **MAITRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE**

Ces chapitres concernent différents services de l'entreprise.

SERVICE COMMERCIAL (Sosucam I et II)

Constats

Un manuel de procédures mis en place avec Horus existe.

Ecart

Il n'existe pas de mécanisme de revue de contrat entre Direction commerciale et Directions usine.

L'exigence du cahier des charges Chococam qui stipule que toute livraison doit être accompagnée d'un bulletin d'analyses multicritères n'est pas respectée.

Envoi en date du 15/01/2003 d'un lot de sucre vers SABC Garoua de type TIP TOP produit le 12/01 sans disposer des résultats des analyses (mauvaises) qui seront remises au service commercial le 24/01. Les analyses à l'expédition confirmeront le mauvais résultat mais les Brasseries de Garoua n'effectuent pas d'analyse contradictoire...

Les procédures (du manuel Horus) dans l'ensemble ne sont pas encore appliquées et n'ont pas fait l'objet d'une officialisation formelle.

La procédure DCAV 210 prévoit que les commandes soient enregistrées en temps réel sur la base informatique : ce n'est pas systématiquement le cas.

Absence de dispositions pour le traitement des réclamations clients (au jour de l'audit, on ne sait pas si la réclamation Brasseries du Cameroun du 9 avril 2003 a été traitée).

Recommandations

Officialiser l'utilisation des procédures déjà rédigées et mettre en place un système de contrôle de leur application.

Mettre en place une procédure de revue de contrat.

Etablir et mettre en œuvre des dispositions pour la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs en incluant les fournisseurs de formation.

Caractériser techniquement les sucres de la concurrence.

Faire valider (et consigner par écrit) à la sortie magasin par les clients/transporteurs le chargement concerné en termes de qualité du sucre, poids du chargement, qualité du chargement.

SERVICE APPROVISIONNEMENTS (Sosucam I et II)

Constats

Les approvisionnements en matériels (pièces...) dépendent en grande partie de Paris.

Les commandes sont initiées par le demandeur suivant la procédure (non formalisée) ci-après :

- Fiche de proposition d'approvisionnement manuelle signée par le demandeur et spécifiant en quelques lignes le(s) produit(s) demandé(s).
- Visa du supérieur hiérarchique, du Directeur d'usine et du Directeur général.
- Traduction sous forme d'une demande d'approvisionnement informatisée comprenant une codification propre à l'entreprise (toujours pas d'évaluation financière) qui est transmise à la centrale d'achat Somdiia.
- Celle-ci va préparer une pro forma avec cotations qui sera ensuite validée par l'initiateur de la fiche et le DG de la Sosucam.
- Retour sur Paris pour visa du responsable technique concerné et signature par le DG du groupe,
- Etablissement d'un bon de commande et mise en œuvre effective de la commande.

Les achats locaux (hors carburant) faits au Cameroun correspondent soit à des urgences (p.e. : commande de sacs rouges en dépannage) soit à des produits pour lesquels il serait peu raisonnable d'effectuer une commande lointaine (pe : formulaires imprimés). La décision d'achat est dans ce cas du ressort de la direction générale Sosucam

Des contrôles en termes de délais et quantités existent. Les résultats de ces contrôles ne remontent pas forcément à Paris.

Les usines ne disposent pas de catalogues d'achats.

En complément à ce dispositif le GPS assure un appui aux activités d'approvisionnement en terme :

- de formation des titulaires des postes approvisionnement pour l'ensemble des entreprises du groupe
- d'harmonisation des pratiques de commande et de gestion des stocks mises en œuvre par les différents sites
- de responsabilité des approvisionnements généraux

On note :

- qu'il n'est pas toujours joint à la demande d'approvisionnement une fiche de spécification produit détaillant clairement les caractéristiques attendues.
- qu'un délai compris entre 2,5 mois (fret avion) et 5 mois (fret bateau) est constaté entre la rédaction de la fiche de proposition d'approvisionnement et la livraison.
- que le contrôle à l'arrivée ne concerne que les quantités et beaucoup plus rarement la conformité produit de la livraison par rapport à la commande
- qu'une évaluation de l'efficacité du partenaire parisien et de SDV est cependant effectuée pour ce qui concerne leur temps de réactivité ;
- que la centrale d'achat peut constituer un écran entre le destinataire de la commande et le fournisseur (inexistence des notices techniques, des consignes de stockage, difficultés en cas de non conformités),
- qu'il n'existe actuellement aucune traçabilité dans l'utilisation des matières premières qui rentrent dans la composition du sucre
- qu'aucun suivi et contrôle de la date de péremption des produits n'est effectué,
- que l'on ne dispose pas des caractéristiques spécifiques pour le stockage des produits
- qu'il n'existe pas de procédures de stockage et de manutention de ceux-ci.

Ecart

Les formulaires « propositions d'approvisionnements » ne sont pas toujours intégralement renseignés.

Absence de dispositions claires concernant la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs.

Recommandations

Etablir et mettre en œuvre des dispositions pour la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs en incluant les fournisseurs de formation.

Réaliser des fiches détaillées de spécification produit pour les produits commandés (achats généraux comme autres achats) pouvant avoir une incidence sur la qualité du sucre.

Mettre en place un système de vérification par sondage de la conformité des produits commandés (au moins pour les produits « sensibles »).

Mettre en place un système simple de traçabilité des matières premières « sensibles » (en utilisant le type de suivi/codification déjà mis en place par le fabricant) par inclusion de ces éléments dans les informations collectées lors de l'entrée dans le process de production afin de les rattacher à un quart ou à une journée.

Suivre et gérer les dates de péremption et les consignes de stockage.

FABRICATION (production – laboratoire – manutention – stockage)

Constats

La planification des projets de réhabilitation & développement est un processus engageant la SOMDIAA et la SOSUCAM II. Ce processus n'est pas formalisé hormis pour la partie achats liée à tout projet d'investissement. Un grand nombre d'activités est mené dans les deux structures, mais le processus n'est pas complètement établi : définition de l'objectif et spécifications (réalisé sur base du plan d'investissement et de la validation technique réalisée par la SOMDIAA Paris), gestion du projet (planning, coûts, objectifs, responsabilités sur chacune des phases du projet non établis) puis validation des modifications et évaluation de l'atteinte des objectifs (non établis).

Le processus de fabrication est en cours de formalisation. Les étapes majeures ont déjà été représentées dans le « diagramme de fabrication du sucre de canne, version 0 du 12/03/2003 », travail mené par M. André Lebidan et Melle Aicha Alim.

On note une forte culture de l'enregistrement dans l'ensemble des départements usine.

Il existe de nombreux cahiers d'enregistrement aux différents niveaux de la production ainsi qu'au laboratoire. Cependant le format et la structuration des enregistrements ne permettent pas d'assurer leur contrôle systématique par des responsables à des périodes définies visant à piloter en direct le fonctionnement l'usine. Ce phénomène est amplifié par le nombre de personnes habilitées à valider les résultats (chef de fabrication, chefs de quart et chefs d'équipe) et par l'absence de preuve d'un contrôle des enregistrements (pas de signature ou de preuve écrite que les enregistrements ont été validés).

La traçabilité est un développement déjà engagé mais reste peu sûre malgré la possibilité de marquer les sacs : incohérence entre les lots désignés au magasin et les

quarts de production due au stockage de sucres en trémie au niveau de l'ensachage. Cette source d'erreur en terme de traçabilité ne permet pas de remonter aux cuites pour le sucre R1 Tip-Top. Cet état de fait est aggravé par l'arrêt du marquage des sacs (absence prolongée d'encre ayant provoquée une détérioration des têtes d'impression).

Seuls certains produits finis voient leurs caractéristiques définies dans un cahier des charges (exemple : cahier des charges SABC).

Ecart

Les étapes de la "planification de la qualité" lors de la mise en œuvre de projets de développement ne sont pas systématiquement formalisées ; il en est de même pour la vérification et la validation des étapes planifiées. Les responsabilités et autorités ne sont pas toutes clairement définies sur les projets.

Il n'existe pas de revue de projet sur site, centralisant l'ensemble des informations et assurant le suivi des modifications

Les enregistrements ne sont pas complètement remplis et irrégulièrement surveillés : tableau de surveillance des pH jus en usine non rempli durant 4h ; il en est de même au niveau de la cristallisation. Les personnes en charge de surveiller les enregistrements du laboratoire sont nombreuses (chef laboratoire, laborantins, chef de fabrication, chefs de quart et chefs d'équipe) amenant des délais très variables de réponse suite à une défaillance (exemple : délai de 3h avant observation d'un dysfonctionnement au chaulage).

Les produits finis ne sont que partiellement définis (absence de définition des produits R1, R2 et R3), et les cahiers des charges existants ne sont pas diffusés à tous les services de production.

Les cahiers des charges produits finis et les valeurs cibles définies ne sont pas systématiquement respectés (ex : humidité du sucre R1 tip-top supérieure à 0.025%).

Les paramètres produits et process permettant le pilotage de l'usine, valeurs cibles et limites d'acceptabilité (ou tolérances), ne sont pas formalisés et parfois non partagés par les différentes personnes interrogées (exemple : pH jus).

Il n'existe pas d'instructions de travail pour les opérateurs hormis les cahiers de consignes permettant un pilotage journalier.

L'identification des produits est possible pendant les périodes où le marquage individuel des sacs est assuré mais la traçabilité ainsi établie n'est pas fiable.

Le port du casque n'est pas systématique.

Le conditionnement, le stockage et la manutention des produits finis en sac sont mal maîtrisés en raison de la qualité des contenants (variabilité des formats, de leur résistance...), de la structure et l'organisation du magasin et des moyens et méthodes

de transport manuel et automatique des sacs (mise sur palette et chargement de sacs troués).

Actuellement le rapport d'activités hebdomadaire n'est pas renseigné (problème de photocopies ?).

Recommandations

Finaliser le travail de formalisation et de définition du processus de fabrication.

Achever la rédaction des fiches produits (caractéristiques techniques) en concertation avec les services commerciaux pour assurer la cohésion des documents produits et utilisés par les deux directions.

Continuer le travail de formalisation du procédé de fabrication avec définition de consignes et de tolérances assurant le pilotage du procédé et la définition de produit non-conformes nécessitant traitement et/ou actions correctives (produits finis et intermédiaires). Assurer la validation de ces consignes par l'ensemble des compétences techniques du site et du groupe ainsi que leur diffusion au sein de l'usine et la formation des opérateurs si nécessaire.

Définir les opérations critiques où des instructions de travail détaillées sont nécessaires. Continuer le processus engagé en terme de rédaction de fiche de poste, d'instruction de travail puis les valider, et les remettre à jour.

Définir les responsabilités liées à la surveillance des enregistrements effectués.

Etablir et assurer la traçabilité au moins pour le sucre R1 Tip-Top afin de répondre de façon satisfaisante aux exigences clients ; exigences qui restent elles même à définir avec précision (nécessité d'une traçabilité jusqu'au quart de production ou jusqu'à la cuite « individualisée » ?).

Faire évoluer le bon de commande (à l'expédition) en détaillant la mention conforme (en quantité, qualité des sacs, qualité du chargement). Introduire un descriptif (exemple : absence de bâches) des camions affrétés par les clients afin de disposer d'une base permettant de situer clairement les responsabilités en cas de réclamation client.

Formaliser les dispositions (vérification, validation, revue) à prendre pour la conception et/ou le suivi de projets.

SERVICE ENTRETIEN

Constats

La maintenance préventive se fait lors de l'inter campagne et toutes les 60.000 à 80.000 tonnes de canne.

La maintenance corrective se fait :

- suite à une demande de travaux qui donne lieu à l'établissement d'une fiche de travaux
- suite à une déclaration de panne
- en urgence lorsque la « sonnerie » retentit

Mise à part la fiche de consignation électrique, les formulaires ne sont pas systématiquement utilisés et les liens entre fiches (ex : demande de travaux et fiche de travaux) ne sont pas toujours évidents.

Le service régulation (des appareils de contrôle usine) :

- vérifie les équipements de mesure tous les 22 ou 23 jours (60 à 80 000 tonnes) à partir d'un programme d'entretien et de procédures de vérification.
- vérifie que les valeurs des synoptiques à l'écran correspondent aux valeurs « terrain ».
- réalise la maintenance et l'étalonnage des équipements de mesure lors de l'inter campagne

Les formulaires existants (ex : fiches de demandes de travaux) ne sont pas systématiquement utilisés mais d'une façon générale des cahiers gardent la trace des différentes interventions effectuées.

Ecart

Absence de preuve de compatibilité entre aptitude requise et incertitude de mesure que ce soit au niveau des appareils de mesure du laboratoire ou de l'usine.

Les fréquences d'étalonnage ne sont pas déterminées.

Les certificats d'étalonnage des balances et de certains autres appareils de mesure (réalisés en inter-campagne) n'ont pas été présentés lors de l'audit.

Absence de raccordement des appareils de mesure du laboratoire et de l'usine à des étalons nationaux ou internationaux.

Recommandations

Se servir des enregistrements de la maintenance curative pour définir les fréquences de maintenance préventive.

Conserver (durée à déterminer) la preuve de la réalisation des opérations de maintenance.

Définir les aptitudes requises aux points critiques sur la base de la qualification des processus et s'assurer que l'incertitude de mesure des équipements utilisés, pour maîtriser ses points critiques, est adaptée.

Définir les fréquences d'étalonnage des équipement de mesure

Raccorder les étalons internes à des étalons nationaux ou internationaux.
Expliciter les modalités d'étalonnage dans le cas où le raccordement à un étalon national ou international n'est pas possible.

Conserver (durée à déterminer) les preuves d'étalonnage.

ARTICLE 8

MESURES, ANALYSE ET AMELIORATION

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants.

- 8.1. **GENERALITES**
- 8.2. **SURVEILLANCE ET MESURE**
- 8.3. **MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME**
- 8.4. **ANALYSE DES DONNEES**
- 8.5. **AMELIORATION**

Constats

Il est difficile du fait du manque de traçabilité d'évaluer l'impact des incidents de production sur la qualité du produit.

Le grand nombre d'enregistrements réalisés sur ligne rend difficile le traitement et l'exploitation des résultats afin d'évaluer l'impact des actions entreprises. Peu de données enregistrées sont exportées puis traitées hormis celles devant figurer dans les rapports journalier et hebdomadaire. Cette insuffisance d'analyse ne facilite pas l'identification des améliorations nécessaires hormis celles correspondant directement à l'atteinte d'objectifs productivistes

L'irrégularité de la surveillance des enregistrements par les personnes habilitées ne permet pas un examen et un traitement constants des défaillances.

Ecart

Absence de dispositions permettant de mesurer la satisfaction des clients.

Absence de procédure pour le traitement des produits non conforme

Absence de procédure d'audit interne

Absence de procédure d'action corrective

Absence de procédure d'action préventive

Recommandations

Prévoir des dispositions permettant de mesurer la satisfaction des clients (voir point 8.2.1. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure pour le traitement des produits non conformes (voir point 8.3. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'audit interne (voir point 8.2.2. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'action corrective (voir point 8.5.2. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'action préventive (voir point 8.5.3. de l'ISO 9001 : 2000).

II.4. CONCLUSIONS DE L'AUDIT

Compte tenu des objectifs de développement très ambitieux fixés à Nkoteng et de la préexistence d'un premier tissu d'actions qualité sur ce site on peut considérer que l'unité de Nkoteng sera amenée à jouer un rôle moteur d'expérimentation et d'exemple dans la conduite de la démarche qualité.

Les actions prioritaires proposés pour l'unité de Nkoteng sont les suivantes :

Mise en place rapide d'un socle de base assurance qualité pouvant servir de modèle aux autres sites et comprenant la rédaction et la mise en œuvre des 6 procédures suivantes :

- maîtrise documentaire
- maîtrise des enregistrements
- détermination et traitement des non-conformités
- mise en œuvre d'actions correctives
- mise en œuvre d'actions préventives
- audit interne

Recrutement d'un responsable assurance qualité (voir proposition de fiche de poste en annexe).

Comme à M'Bandjock, la mise en place de consignes objectives et formalisées permettant d'une part de piloter le process et d'autre part d'identifier les non-conformités (et les décisions à prendre les concernant) est une nécessité.

Par ailleurs à partir du capital important établi avec l'appui d'Horus pour ce qui concerne la gestion de la fonction commerciale, il est indispensable :

- d'officialiser rapidement l'utilisation des procédures existantes et de mettre en place un contrôle de leur application ;
- de développer des procédures complémentaires concernant :
 - la revue de contrat ;
 - le traitement des réclamations clients.

L'établissement d'une traçabilité effective pour le sucre produit doit également être considéré comme une priorité ;

Enfin il paraît indispensable de diminuer très rapidement la perte de valeur encourue du fait des mauvaises conditions de stockage et de manutention des produits finis.

III - ANNEXES

RESPONSABLE ASSURANCE QUALITE PROJET DE PROFIL DE POSTE

Intitulé du poste

Responsable Assurance Qualité

Positionnement

Membre de l'encadrement rattaché à la Direction Générale de l'entreprise

Mission

- Impulser, organiser et accompagner la mise en œuvre de la politique qualité au sein de l'entreprise
- Concevoir et animer des actions de sensibilisation et de formation relatives à la Qualité
- Rendre compte à la Direction Générale de l'état d'avancement de la démarche qualité
- Jouer un rôle de courroie de transmission entre la Direction Générale et les personnels de l'entreprise
- Véhiculer l'état d'esprit qualité et le faire vivre dans l'entreprise
- Assurer une mission de représentation de la qualité de l'entreprise auprès de ses clients et fournisseurs
- Sensibiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise aux exigences des clients

Qualification

- Ingénieur agroalimentaire ou équivalent

Compétences

- 5 ans d'expérience en industrie agro-alimentaire sur site industriel
- Expériences en assurance qualité et/ou gestion de projets et/ou management.

Qualités

- Aptitude à la communication : écoute, diplomatie, capacité à convaincre, sens de la pédagogie, facilités relationnelles et rédactionnelles,
- Rigueur, méthode et ténacité,
- Qualités d'animateur et de formateur,
- Aptitude au travail en équipe,
- Capacité à concevoir, innover, synthétiser et proposer

Lieu d'affectation

Site de production principal

Type de contrat

Contrat à durée indéterminée

Date de prise de fonction

Le plus tôt possible

Renseignements sur le poste

Contacteur : à préciser

COORDINATEUR ASSURANCE QUALITE PROJET DE PROFIL DE POSTE

Intitulé du poste

- **Coordinateur Assurance Qualité**

Positionnement

- Membre de l'encadrement rattaché au GPS

Mission

- Impulser et coordonner la mise en œuvre de la politique qualité au sein du groupe
- Concevoir, animer et coordonner des actions communes de sensibilisation et de formation relatives à la Qualité
- Apporter appui et expertise aux responsables qualité des sites
- Assurer le partage et le transfert des expériences
- Jouer un rôle de courroie de transmission entre la Direction du groupe, le GPS et les sites de production
- Assurer une fonction permanent de veille (outils de la qualité, réglementation, normes)
- Animer le pool des auditeurs internes du groupe.

Qualification

- Ingénieur agroalimentaire ou équivalent

Compétences

- Expérience confirmée en assurance qualité
- Bonne maîtrise de l'anglais.

Qualités

- Aptitude à la communication : écoute, diplomatie, capacité à convaincre, sens de la pédagogie, facilités relationnelles et rédactionnelles,
- Rigueur et méthode
- Qualités d'animateur et de formateur,
- Aptitude au management et à la coordination
- Capacité à concevoir, innover, synthétiser et proposer

Lieu d'affectation

- Siège du GPS

Type de contrat

- Contrat à durée indéterminée

Date de prise de fonction

- Le plus tôt possible

Renseignements sur le poste :

- Contacter ?

GLOSSAIRE

TERMES RELATIFS A LA QUALITE (Définitions issues de l'ISO 9000 : 2000)	
Processus :	Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
Procédure :	Manière spécifiée d'effectuer une activité/processus
Formulaire :	Support d'information vierge
Document :	Support d'information et l'information qu'il contient
Enregistrement :	Document faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité
Qualité :	Aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences
Exigence :	Besoin ou attente explicite ou implicite
Client :	Destinataire d'un produit ou/et d'un service
Conformité :	Satisfaction d'une exigence
Non conformité :	Non satisfaction d'une exigence
Correction :	Action visant à éliminer une non conformité détectée
Action corrective :	Action visant à éliminer la cause d'une non conformité détectée Dans le cas particulier de l'HACCP, on considère également comme actions correctives les actions immédiates (corrections), entreprises pour éliminer une non conformité
Action préventive :	Action visant à éliminer la cause d'une non conformité potentielle
Audit :	Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits
Traçabilité :	Aptitude à retrouver l'historique, la mise en oeuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné



SOSUCAM I USINE DE M'BANDJOCK

**PROJET ASSURANCE QUALITE
référentiel ISO 9001 : 2000**

RAPPORT DE DIAGNOSTIC INITIAL

Réalisé les 11, 14 et 15 mai 2003

Date :	Nombre de pages :	Référence :	Rédacteurs :
2 juin 2003	25	Mbandjock 020603	Benoît Bonaimé Daniel Mignot Mathieu Weil

I PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INITIAL

- I.1. Objectifs du diagnostic
- I.2. Auditeurs
- I.3. Personnes auditées

II ETAT DES LIEUX

- II.1. Méthodologie
- II.2. Présentation générale du site audité
- II.3. Résultat détaillé de l'audit
- II.4. Conclusion de l'audit

III ANNEXES

- Fiches de poste « Responsable Assurance Qualité »
- Glossaire
- Norme ISO 9001 : 2000 (fichier joint à version numérique)

I - PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INITIAL

I.1. OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC

La mission d'audit-diagnostic est la première étape d'un processus important pour chaque entité du groupe SOMDIAA qui peut aboutir à moyen terme à la mise sous assurance qualité de l'ensemble de ses sites industriels africains.

Au delà de la prise de contact avec les directions et personnels des sites, cette mission a pour objectif de permettre à l'équipe de l'ENSIA-SIARC/CIRAD d'appréhender sur le terrain les problématiques qualité spécifiques à chaque usine ainsi que celles communes à tous les sites. Cette démarche, retenue du fait de sa capacité à utiliser les forces propres à chaque entreprise (capitalisation des acquis de l'entreprise) tout en profitant de la synergie d'un groupe (mutualisation des acquis au sein du groupe), débute par la réalisation d'un état des lieux de chaque site.

Ce diagnostic ayant pour fil conducteur, la norme ISO 9001 : 2000 a permis :

- d'identifier des éléments essentiels existants (points forts, spécificités...) qui devront être pris en compte et/ou sur lesquels il sera possible de s'appuyer lors du développement du système de management de la qualité
= **les constats**
- de relever les écarts existants, formellement au jour de l'audit, par rapport aux exigences de l'ISO 9001 : 2000
= **les écarts**
- de faire, selon les constats et écarts précités, un certain nombre de suggestions
= **les recommandations**

En outre, ce diagnostic a été l'occasion d'une première sensibilisation des acteurs à une démarche qualité participant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le domaine d'application correspond à l'usine et à ses services connexes. Le champ de l'audit s'étend donc de l'entrée des matières premières dans l'usine, jusqu'à l'expédition des produits finis.

Cependant, cette démarche n'est pas sans répercussion sur l'activité culture, puisqu'une démarche lancée dans une entité se traduit systématiquement par un accroissement des exigences sur ses fournisseurs internes et externes.

Cette première étape de collaboration sera suivie d'une participation ENSIA-SIARC/CIRAD au Séminaire technique de Juillet 2003 au cours duquel il est proposé d'effectuer une présentation globale de la démarche qualité ainsi qu'un travail en atelier portant sur la mise en œuvre des recommandations proposées dans le présent rapport.

I.2. AUDITEURS

Benoît Bonaimé, Daniel Mignot et Mathieu Weil.

I.3. PERSONNES AUDITEES

- | | |
|----------------------|-------------------------------|
| • M. J.-P. Champeaux | Directeur usine |
| • M. Kambou | Responsable laboratoire |
| • M. Ejoh | Responsable fabrication |
| • M. Ndong | Chef service commercial |
| • M. Atangana | Directeur Ressources Humaines |
| • M. Djame | Responsable régulation |
| • M. Ngeufack | Responsable régulation |
| • M. Toulou | Chef de quart |
| • M. Wounfack | Chef de quart |
| • M. Menounga | Chef d'équipe |
| • M. Assama | Responsable magasin |
| • M. Foyen | Direction des cultures |
| • M. Zengué | Responsable agglomération |

Cette liste n'est pas exhaustive ; de nombreux opérateurs ont, en outre, été audités.

II - ETAT DES LIEUX

Analyse par rapport aux exigences de la Norme ISO 9001 : 2000

II.1. Méthodologie

L'audit diagnostic a été réalisé en suivant un fil conducteur permettant une analyse complète de l'entreprise : la norme ISO 9001 :2000. L'objectif à moyen terme n'étant pas la certification des sites, cette norme doit être perçue comme un guide des bonnes pratiques à mettre en œuvre dans chaque entreprise afin d'atteindre au mieux ses objectifs.

La norme ISO 9001 : 2000 est un outil de progrès complet qui souligne le fait que la qualité en entreprise est un objectif commun à l'ensemble des services qui la compose. Même si la production reste le cœur de l'entreprise, chacun des services connexes (approvisionnement, commercial, entretien, gestion des ressources humaines...) contribue également à la qualité finale du produit.

Dans ce cadre, l'audit-diagnostic permet de faire un état des lieux qui servira à planifier les actions à mettre en œuvre.

Cependant, il est essentiel de garder en mémoire lors de la lecture de ce document que l'audit est à la fois un sondage et une photo instantanée de l'organisation et du système qualité. De ce fait les écarts notés ne peuvent pas prendre en compte la somme des efforts déjà déployés par le personnel de l'entreprise pour atteindre le niveau actuel.

Le présent état des lieux est organisé en présentant pour chacun des chapitres pratiques de la Norme ISO 9001 : 2000 (chapitres 4 à 8) les trois éléments suivants :

- Les principaux **constats** : observations, descriptions et commentaires importants relatifs au domaine audité et qui seront à prendre en compte lors de la mise en œuvre des recommandations
- Les **écarts** par rapport aux exigences du référentiel ISO 9001 : 2000 comme ils ont été observés lors des différents entretiens, observations documentaires et observations de terrain.
- Les **recommandations**, relatives aux constats et écarts, pour la mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ).

La conclusion (II.4.) reprend les recommandations (actions) jugées principales et prioritaires par les auditeurs. Ces dernières pourront servir de base à l'élaboration du plan d'actions.

Les actions ont été sélectionnées soit parce qu'elles représentent un élément de base de tout système qualité, soit parce que, spécifiques au site et relativement simples à mettre en œuvre, elles sont susceptibles d'avoir un impact fort sur la qualité du produit final.

II.2. Présentation générale du site

L'avenir de l'unité de M'Bandjock et du site de production qui l'alimente s'inscrivent dans un plan à moyen terme global pour la SOSUCAM incluant l'usine de Nkoteng et ses plantations. Dans ce cadre M'Bandjock devrait voir sa production de sucre granulé plafonner au alentours de 47.000 tonnes. L'accent étant mis sur les points suivants :

- augmentation de la production de sucre en morceaux (réhabilitation de la deuxième Chambon),
- amélioration de la productivité de l'usine,
- diminution des temps d'arrêt de production,
- recherche d'un meilleur partage des tâches et d'une division des coûts avec Nkoteng.

Notons que la direction des Ressources Humaines et la Direction Commerciale de la Sosucam sont positionnées à M'Bandjock tandis que la Direction Financière est à Nkoteng.

II.3. DEROULEMENT DE L'AUDIT

Note préliminaire

Certaines activités (ou processus) sont pour tout ou partie communes aux deux usines Sosucam I et II (ex : gestion commerciale, gestion des ressources humaines) alors que d'autres activités sont pour partie dépendantes de SOMDIAA Paris (ex : achats extérieurs à la zone).

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

4.1. EXIGENCES GENERALES

4.2. EXIGENCES RELATIVES A LA DOCUMENTATION

Constats

Quelques procédures opérationnelles existent ; un recensement des procédures restant à rédiger a été effectué (voir document David Wounfack 12 mai 2003).
Les protocoles du laboratoire sont pour la plupart déjà rédigés.

Il existe de nombreux enregistrements (cahiers de fabrication, registres du laboratoire..) dans l'usine (non tous exploités).

Ecart

Les processus nécessaires au fonctionnement de l'entreprise n'ont pas été décrits

Il n'existe pas de procédure de maîtrise documentaire.

Pour exemple : Il coexiste différentes versions du plan à 10 ans

Il n'existe pas de procédure de maîtrise des enregistrements. Par exemple il n'a pas été possible de retrouver au service régulation les enregistrements d'hygrométrie et de température de la maturation de l'agglomération pour le mois d'avril 2003.

Les 6 procédures exigées par l'ISO 9001 (dont les 2 procédures de maîtrise des documents et des enregistrements évoquées ci-dessus) n'existent pas.

Les enregistrements exigés par l'ISO 9001 : 2000 n'existent pas.

Il n'existe pas de Manuel Qualité.

Recommandations

Définir et décrire les processus de réalisation du produit ainsi que les processus propres au Système de Management de la Qualité : Responsabilité de la Direction ; Management des ressources ; Mesures, analyse et amélioration.

Déterminer les interactions (la cartographie) entre les processus (à présenter dans le Manuel Qualité).

Etablir le système documentaire (procédures systèmes imposées par la norme, procédures opérationnelles, procédures « connexes », formulaires, enregistrements...) utilisé.

Etablir un manuel Qualité

Rédiger une procédure de maîtrise documentaire (voir point 4.2.3. de l'ISO 9001 : 2000). Intégrer les documents informatiques.

Rédiger une procédure de maîtrise des enregistrements (voir point 4.2.4. de l'ISO 9001 : 2000).

ARTICLE 5

RESPONSABILITE DE LA DIRECTION

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

5.7. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

5.8. ECOUTE CLIENT

5.9. POLITIQUE QUALITE

5.10. PLANIFICATION

5.11. RESPONSABILITE, AUTORITE ET COMMUNICATION

5.12. REVUE DE DIRECTION

Constats

Un plan à 10 ans est décliné annuellement : il est validé par les différentes parties et déployé sous forme d'objectifs.

Il existe en effet des objectifs, un suivi et des indicateurs de production (tonnage, productivité, pertes).

Il existe en outre un suivi et des indicateurs concernant des critères qualité (coloration, granulométrie, points noirs, humidité...) mais les objectifs à atteindre (valeurs) ne sont pas déterminés.

Un système de prime (dont le mode d'attribution est complexe) permet de sensibiliser le personnel aux impératifs de production.

Il existe un système d'entretiens annuels au cours desquels les notes de chacun sont communiquées.

Plusieurs réunions sont l'occasion de discuter de dysfonctionnements et de mettre en place des actions d'amélioration.

- réunion quotidienne de 8h
- réunion quotidienne de 9h

- réunion hebdomadaire du lundi après midi
- réunion mensuelle du lundi (axée finances)
- réunion mensuelle du Comité de Direction à Yaoundé

Ecart

La politique Qualité et les objectifs Qualité ne sont pas établis.

Le personnel de l'entreprise (mis à part le personnel de l'agglomération) est uniquement sensibilisé aux objectifs de productivité usine et n'a pas connaissance des exigences des clients ; il ne connaît donc pas non plus l'importance de son activité sur la satisfaction du client (régularité du produit, couleur, humidité...).

Il n'existe pas de revue de Direction.

Il n'existe pas officiellement de Responsable Qualité.

Absence d'enregistrement de la mise en œuvre et de la vérification de l'efficacité des actions planifiées.

Recommandations

Etablir la politique Qualité

Définir des objectifs non uniquement productivistes mais également orientés clients.

Décliner les objectifs dans l'entreprise et communiquer dans l'entreprise autour de ces objectifs.

Mettre en place un cadre pour réaliser la revue de Direction.

Nommer un responsable Qualité.

ARTICLE 6

MANAGEMENT DES RESSOURCES

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

- 6.5. MISE A DISPOSITION DES RESSOURCES
- 6.6. RESSOURCES HUMAINES (SOSUCAM I ET II)
- 6.7. INFRASTRUCTURES
- 6.8. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

RESSOURCES HUMAINES

Constats

Mise en place récente (2001) de la Direction des Ressources Humaines. Positionnée à M'Bandjock, elle est commune aux deux sites mais dispose d'un service du personnel spécifique pour chacun d'eux.

Il existe des règles de recrutement non écrites mais assez bien définies pour chacune des catégories d'emploi et les différents niveaux de qualification.

Elle laissent une place importante aux intérêts locaux, favorisent pour les postes de niveau bas ou moyen l'emploi de personnel temporaire, et pour celui-ci imposent une règle non écrite de reconduction d'une campagne à l'autre d'une part importante de temporaires « réguliers ».

La promotion interne par concours ou avis de recrutement est assez développée et permet la modification du statut des saisonniers comme l'avancement des permanents.

Les dossiers du personnel existent (il y manque parfois les notes d'évaluation).

Il n'existe pas de matrice de compétence formalisée, cependant, compte tenu de l'ancienneté d'une bonne partie des agents, on note une connaissance effective et non écrite des correspondances postes/compétence.

La direction usine de M'Bandjock pratique une rotation systématique des fonctions et des équipes d'une campagne à l'autre. Un système de « pré-formation » est pratiqué dès l'année précédente, préparant ainsi les changements programmés en habituant le personnel aux nouveaux postes qu'ils vont occuper.

Un service de formation commun aux deux sites a été mis en place récemment. Celui-ci prépare (par sommation des propositions des différentes directions) un plan d'actions de formation pour l'année à venir ; celles-ci étant classées pour chaque direction par ordre de priorité (avec indication des bénéficiaires, intitulé et lieu de la formation, durée et coût estimatif).

Ce n'est cependant pas un plan moyen terme de formation et il n'y est pas prévu de justification de l'intérêt de la formation en terme de participation aux principaux objectifs de l'entreprise (effet attendu sur le volume de production, la productivité, l'environnement, la sécurité, la qualité, etc..)

Ecart

Les compétences nécessaires pour le personnel effectuant des tâches ayant une influence sur la qualité du produit ne sont pas déterminées : pas de fiches de poste ni de matrices de compétences (bien qu'il existe des postes ou le savoir

faire spécifique du personnel est reconnu, par exemple conduite de cuite en cristallisation).

Absence de dispositions pour l'évaluation de l'efficacité des formations dispensées.

Recommandations

Evaluer l'efficacité des formations dispensées

Définir des objectifs et construire des indicateurs en termes de formation.
Intégrer ex-ante une justification de la formation au regard des objectifs d'entreprise et individualiser les impacts attendus en terme de qualité.

Effectuer une évaluation ex-post des gains retirés de la formation.

Considérer les organismes de formation comme des fournisseurs et les évaluer au titre des achats.

INFRASTRUCTURES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Constats

L'état de l'usine et du magasin sont satisfaisants.
Le port de charlottes en agglomérerie est une bonne pratique.

Ecart

Néant

Recommandations

L'agglomérerie est un atelier sensible : une étude HACCP (analyse des dangers, maîtrise des points critiques) pourrait accompagner la mise en œuvre d'exigences sanitaires (toilettes séparées de l'atelier, lave mains à commande non manuelle, fermeture systématique des portes, état des palettes bois...)

Attention au port des gants qui peut s'avérer être, si ceux ci sont mal utilisés, un danger sanitaire plus grand que le travail à mains nues.

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants.

7.7. PLANIFICATION DE LA REALISATION DU PRODUIT

7.8. PROCESSUS RELATIFS AUX CLIENTS

7.9. CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT

7.10. ACHATS

7.11. PRODUCTION ET PREPARATION DU SERVICE

7.12. MAITRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE

Ces chapitres concernent différents services de l'entreprise.

SERVICE COMMERCIAL

Constats

Il existe un manuel de procédures très développé et très précis (Horus versions 2001 et 2002).

Ecart

Absence de dispositions pour la revue de contrat

L'exigence du cahier des charges Chococam qui stipule que toute livraison doit être accompagnée d'un bulletin d'analyses multicritères n'est pas respectée.

Envoi en date du 15/01/2003 d'un lot de sucre vers SABC Garoua de type TIP TOP produit le 12/01 sans disposer des résultats des analyses (mauvaises) qui seront remises au service commercial le 24/01. Les analyses à l'expédition confirmeront le mauvais résultat mais les Brasseries de Garoua n'effectuent pas d'analyse contradictoire...

Les procédures (du manuel Horus) dans l'ensemble ne sont pas encore appliquées et n'ont pas fait l'objet d'une officialisation formelle.

La procédure DCAV 210 prévoit que les commandes soient enregistrées en temps réel sur la base informatique : ce n'est pas systématiquement le cas.

Absence de dispositions pour le traitement des réclamations clients (au jour de l'audit, on ne sait pas si la réclamation Brasseries du Cameroun du 9 avril 2003 a été traitée).

Recommandations

Officialiser l'utilisation des procédures déjà rédigées et mettre en place un système de contrôle de leur application.

Mettre en place une procédure de revue de contrat.

Etablir et mettre en œuvre des dispositions pour la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs en incluant les fournisseurs de formation.

Caractériser techniquement les sucres de la concurrence.

Faire valider (et consigner par écrit) à la sortie magasin par les clients/transporteurs le chargement concerné en termes de qualité du sucre, poids du chargement, qualité du chargement.

SERVICE APPROVISIONNEMENTS (Sosucam I et II)

Constats

Les approvisionnements en matériels (pièces...) dépendent en grande partie de Paris.

Les commandes sont initiées par le demandeur suivant la procédure (non formalisée) ci-après :

- Fiche de proposition d'approvisionnement manuelle signée par le demandeur et spécifiant en quelques lignes le(s) produit(s) demandé(s).
- Visa du supérieur hiérarchique, du Directeur d'usine et du Directeur général.
- Traduction sous forme d'une demande d'approvisionnement informatisée comprenant une codification propre à l'entreprise (toujours pas d'évaluation financière) qui est transmise à la centrale d'achat Somdiia.
- Celle-ci va préparer une pro forma avec cotations qui sera ensuite validée par l'initiateur de la fiche et le DG de la Sosucam.
- Retour sur Paris pour visa du responsable technique concerné et signature par le DG du groupe.
- Etablissement d'un bon de commande et mise en œuvre effective de la commande.

Les achats locaux (hors carburant) faits au Cameroun correspondent soit à des urgences (p.e. : commande de sacs rouges en dépannage) soit à des produits pour lesquels il serait peu raisonnable d'effectuer une commande lointaine (pe : formulaires imprimés). La décision d'achat est dans ce cas du ressort de la direction générale Sosucam.

Des contrôles en termes de délais et quantités existent. Les résultats de ces contrôles ne remontent pas forcément à Paris.

Les usines ne disposent pas de catalogues d'achats.

En complément à ce dispositif le GPS assure un appui aux activités d'approvisionnement en terme :

- de formation des titulaires des postes approvisionnement pour l'ensemble des entreprises du groupe
- d'harmonisation des pratiques de commande et de gestion des stocks mises en œuvre par les différents sites
- de responsabilité des approvisionnements généraux

On note :

- qu'il n'est pas toujours joint à la demande d'approvisionnement une fiche de spécification produit détaillant clairement les caractéristiques attendues.
- qu'un délai compris entre 2,5 mois (fret avion) et 5 mois (fret bateau) est constaté entre la rédaction de la fiche de proposition d'approvisionnement et la livraison.
- que le contrôle à l'arrivée ne concerne que les quantités et beaucoup plus rarement la conformité produit de la livraison par rapport à la commande
- qu'une évaluation de l'efficacité du partenaire parisien et de SDV est cependant effectuée pour ce qui concerne leur temps de réactivité ;
- que la centrale d'achat peut constituer un écran entre le destinataire de la commande et le fournisseur (inexistence des notices techniques, des consignes de stockage, difficultés en cas de non conformités),
- qu'il n'existe actuellement aucune traçabilité dans l'utilisation des matières premières qui rentrent dans la composition du sucre
- qu'aucun suivi et contrôle de la date de péremption des produits n'est effectué,
- que l'on ne dispose pas des caractéristiques spécifiques pour le stockage des produits
- qu'il n'existe pas de procédures de stockage et de manutention de ceux-ci.

Ecart

Les formulaires « propositions d'approvisionnements » ne sont pas toujours intégralement renseignés.

Absence de dispositions claires concernant la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs.

Recommandations

Etablir et mettre en œuvre des dispositions pour la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs en incluant les fournisseurs de formation.

Réaliser des fiches détaillées de spécification produit pour les produits commandés (achats généraux comme autres achats) pouvant avoir une incidence sur la qualité du sucre.

Mettre en place un système de vérification par sondage de la conformité des produits commandés (au moins pour les produits « sensibles »).

Mettre en place un système simple de traçabilité des matières premières « sensibles » (en utilisant le type de suivi/codification déjà mis en place par le fabriquant) par inclusion de ces éléments dans les informations collectées lors de l'entrée dans le process de production afin de les rattacher à un quart ou à une journée.

Suivre et gérer les dates de péremption et les consignes de stockage.

FABRICATION (production – laboratoire – manutention – stockage)

Constats

La planification des projets de réhabilitation & développement est un processus engageant la SOMDIAA et la SOSUCAM II. Ce processus n'est pas formalisé hormis pour la partie achat liée à tout projet d'investissement. Un grand nombre d'activités sont menées dans les deux structures, mais le processus n'est pas complètement établi : définition de l'objectif et spécifications (réalisé grâce au plan d'investissement et la validation technique qu'effectue la SOMDIAA Paris), gestion du projet (planning, coûts, objectifs, responsabilités sur chacune des phase du projet non établis) puis validation des modifications et évaluation de l'atteinte des objectifs (non établis). La définition des responsabilités sur ce type de projet est non formalisée hormis pour les étapes de validation des spécifications achats, mais est jugée assez claire par l'ensemble des personnes concernées.

Tout le processus est réalisé mais les modes de conduite sont très variés et ne permettent que dans très peu de cas de quantifier l'impact de l'investissement sur la productivité, la production, la qualité du produit ou la sécurité.

Une formalisation du processus de fabrication a été commencé par M. Edjo sur quelques étapes du procédé de fabrication.

Il existe de nombreux cahiers d'enregistrement en production et au laboratoire. Cependant le format et la structuration des enregistrements ne permet pas d'assurer leur contrôle systématique par des responsables à des périodes définies afin de piloter au maximum en direct l'usine. Ce phénomène est amplifié par le nombre de personnes habilités à valider les résultats (chef de fabrication, chefs de quart et chefs d'équipe) et par l'absence de preuve d'un contrôle des enregistrements (pas de signature ou de preuve écrite que les enregistrements ont été observés).

Des instructions de travail issues de la démarche engagée par le chef de fabrication existent mais elle ne sont ni affichées ni remises à jour.

Les opérateurs montrent une bonne connaissance pratique.

Seuls certains produits finis sont définis par un cahier des charges précis (exemples : cahier des charges sucre à mouler, cahier des charges SABC).

Le magasin expédition est adapté et en bon état ; il reste de l'espace. Il manque néanmoins de palettes pour le sucre en morceaux qui est gerbé en piles très élevées (certaines risquant visiblement de s'écrouler).

Le laboratoire semble être en déficit de personnel

Ecart

Le processus de fabrication n'est pas clairement défini (définition en cours).

Les étapes de la « planification de la qualité » lors de la mise en œuvre de projets de développement ne sont pas systématiquement planifiées ; il en va de même pour la vérification et la validation des étapes planifiées. Les responsabilités et autorités ne sont pas toutes clairement définies sur ces projets.

Il n'existe pas de revue de projet sur site, centralisant l'ensemble des informations et assurant le suivi des modifications.

Les enregistrements ne sont pas complètement remplis et irrégulièrement surveillés (filtre à jus n°3 inchangé et utilisé durant 6 jours malgré l'enregistrement de jus noirs en sortie du filtre).

Les produits finis ne sont que partiellement définis (absence de définition des produits R1, R2 et R3), et les cahiers des charges existants ne sont pas diffusés à tous les services de production.

Les cahiers des charges produits finis ont des valeurs cibles définies mais qui souvent ne sont pas et/ou ne peuvent pas être respectées :

- L'humidité du sucre R1 tip-top supérieure à 0.025%
- Celle du sucre en morceaux à la sortie d'étuve dépasse fréquemment 1% alors que la consigne est fixée entre 0,2 et 0,3% et sa coloration est régulièrement au delà de 60 unités ICUMSA alors que la consigne est de 40 à 50 unités ICUMSA .
- Le poids net du paquet de sucre en morceaux expédié se situe au moment de l'audit en moyenne à 960 grammes alors qu'il est indiqué « poids net 1kg » sur l'emballage.
- La température en maturation est plusieurs fois notée à 19°C en avril 2003 alors que la consigne est de 20 à 27°C.

Les paramètres produits et process permettant le pilotage de l'usine, valeurs cibles et limites d'acceptabilité (ou tolérances), ne sont pas formalisés et parfois non partagés par les différentes personnes (de tous niveaux) interrogées (exemple : pH des jus en phosphatation).

La fiabilité de la traçabilité des produits n'est pas assurée (existence de zones tampons produits non prises en compte dans la création de lots et entraînant des mélanges de produits issus de quarts différents au sein du même lot).

Le port du casque n'est pas systématique.

Au magasin approvisionnement les matières premières enzymatiques (amylases, dextranases) sont stockées approximativement à température ambiante (20 à 40°) alors que le fournisseur préconise un stockage sous 10°C.

Quelques cartons d'emballage produits finis alimentaire sont stockés aux côtés de matières premières.

Recommandations

Finaliser la formalisation du processus de fabrication.

Assurer la rédaction des fiches produits (caractéristiques techniques) en concertation avec les services commerciaux pour assurer la cohésion des documents produits.

Assurer la formalisation du procédé de fabrication avec définition de consignes et de tolérances assurant le pilotage du procédé et la définition de produit non-conformes nécessitant traitement et actions correctives (produits finis et intermédiaires).

Assurer la validation de ces consignes par l'ensemble des compétences techniques du site et du groupe, leur diffusion au sein de l'usine et la formation des opérateurs si nécessaire.

Définir les opérations critiques où des instructions de travail détaillées sont jugées nécessaires.

Assurer la mise en œuvre complète et fiable des documents d'enregistrement et leur surveillance (reformulation des documents par insertion de prise de responsabilité, insertion des valeurs cibles de chaque paramètre...).

Formaliser les dispositions (vérification, validation, revue) à prendre pour la conception et/ou le suivi de projets.

SERVICE ENTRETIEN

Constats

Le service d'entretien, et plus particulièrement M. Olemba, avait développé une base d'informations sur les équipements usines (spécification équipement, relevé des opérations de maintenance effectuées). Malheureusement ce système non informatisé a été abandonné depuis environ 10 ans.

Il existe des plannings d'entretien planifiés lors des arrêts usines. Les actions sont réparties aux différents sous-services de l'entretien et les actions non réalisées sont reportées aux entretiens suivants.

Le service entretien n'assure pas de suivi des équipements ni de maintenance préventive hormis pour les moteurs diesels.

Les interventions en maintenance corrective ne sont pas complètement documentées et pas systématiquement enregistrées (demande d'intervention uniquement).

Le service régulation (des appareils de contrôle usine) :

- vérifie les équipements de mesure tous les 22 ou 23 jours. Un pointage exhaustif des vérifications réalisées a été abandonné au profit d'un renseignement global.
- vérifie chaque matin l'état des équipements mais la fiche de visite créée à cet effet n'est plus utilisée.
- réalise la maintenance et l'étalonnage des équipements de mesure lors de l'inter campagne

Les formulaires existants (ex : fiches de demandes de travaux) ne sont pas systématiquement utilisés mais des cahiers tracent d'une façon générale les différentes interventions.

Ecart

Absence de preuve de compatibilité entre aptitude requise et incertitude de mesure que ce soit au niveau des appareils de mesure du laboratoire ou de l'usine.

Les fréquences d'étalonnage ne sont pas déterminées.

Les certificats d'étalonnage des balances et de certains autres appareils de mesure (réalisés en inter campagne) n'ont pas été présentés lors de l'audit.

Absence de raccordement des appareils de mesure du laboratoire et de l'usine à des étalons nationaux ou internationaux.

Recommandations

Se servir des enregistrements de la maintenance curative pour définir les fréquences de maintenance préventive.

Conserver (durée à déterminer) la preuve de la réalisation des opérations de maintenance.

Définir les aptitudes requises aux points critiques sur la base de la qualification des processus et s'assurer que l'incertitude de mesure des équipements utilisés, pour maîtriser ses points critiques, est adaptée.

Définir les fréquences d'étalonnage des équipement de mesure

Raccorder les étalons internes à des étalons nationaux ou internationaux.
Expliciter les modalités d'étalonnage dans le cas où le raccordement à un étalon national ou international n'est pas possible.

Conserver (durée à déterminer) les preuves d'étalonnage.

ARTICLE 8

MESURES, ANALYSE ET AMELIORATION

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants.

8.6. GENERALITES

8.7. SURVEILLANCE ET MESURE

8.8. MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME

8.9. ANALYSE DES DONNEES

8.10. AMELIORATION

Constats

Certaines données sont traitées et se traduisent par la réalisation de plan d'actions avec des objectifs chiffrés (exemple : Plan d'action visant à réduire au maximum les pertes de sucre à l'usine, 01/12/00).

Ecart

Absence d'analyse de l'eau de process sucrerie et de l'eau entrant dans la constitution du sucre morceau en agglomération depuis plus de 2 ans.

Absence de dispositions permettant de mesurer la satisfaction des clients.

Absence de procédure pour le traitement des produits non conforme

Absence de procédure d'audit interne

Absence de procédure d'action corrective

Absence de procédure d'action préventive

Recommandations

Surveiller la qualité de l'eau de process

Prévoir des dispositions permettant de mesurer la satisfaction des clients (voir point 8.2.1. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure pour le traitement des produits non conformes (voir point 8.3. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'audit interne (voir point 8.2.2. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'action corrective (voir point 8.5.2. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'action préventive (voir point 8.5.3. de l'ISO 9001 : 2000).

II.4. CONCLUSIONS DE L'AUDIT

Compte tenu des objectifs d'amélioration de la productivité, de recherche d'efficience et de partage des coûts, l'unité de M'Bandjock est appelée à développer ses complémentarités avec Nkoteng.

De ce fait les démarches qualité à mener sur ces deux sites devront nécessairement être étroitement coordonnées même si elles portent pour partie sur des points d'application spécifiques et suivent un rythme de mise en œuvre différent.

Les actions prioritaires proposés pour l'unité de M'Bandjock sont les suivantes :

Mise en place progressive d'un socle de base assurance qualité comprenant le développement des 6 procédures suivantes:

- maîtrise documentaire
- maîtrise des enregistrements
- détermination et traitement des non-conformités
- mise en œuvre d'actions correctives
- mise en œuvre d'actions préventives
- audit interne

Cela suppose le recrutement très rapide d'un responsable assurance qualité (voir proposition de fiche de poste en annexe).

Le second point concerne la mise en place de consignes objectives et formalisées permettant d'une part de piloter le process et d'autre part d'identifier les non-conformités (et les décisions à prendre les concernant).

Par ailleurs à partir du capital important établi avec l'appui d'Horus pour ce qui concerne la gestion de la fonction commerciale, il est indispensable :

- d'officialiser rapidement l'utilisation des procédures existantes et de mettre en place un contrôle de leur application ;
- de développer des procédures complémentaires concernant :
 - la revue de contrat ;
 - le traitement des réclamations clients.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines la priorité va à la définition des fonctions, la rédaction de fiches de poste et à la construction d'une matrice de compétences.

Enfin, à l'agglomération, la prise des mesures nécessaires pour s'assurer que le poids net du paquet de sucre en morceaux correspond bien aux indications portées sur l'emballage serait un signal simple à mettre en œuvre et à impact fort de la volonté de mise en œuvre effective d'une démarche qualité.

III - ANNEXES

RESPONSABLE ASSURANCE QUALITE PROJET DE PROFIL DE POSTE

Intitulé du poste

Responsable Assurance Qualité

Positionnement

Membre de l'encadrement rattaché à la Direction Générale de l'entreprise

Mission

- Impulser, organiser et accompagner la mise en œuvre de la politique qualité au sein de l'entreprise
- Concevoir et animer des actions de sensibilisation et de formation relatives à la Qualité
- Rendre compte à la Direction Générale de l'état d'avancement de la démarche qualité
- Jouer un rôle de courroie de transmission entre la Direction Générale et les personnels de l'entreprise
- Véhiculer l'état d'esprit qualité et le faire vivre dans l'entreprise
- Assurer une mission de représentation de la qualité de l'entreprise auprès de ses clients et fournisseurs
- Sensibiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise aux exigences des clients

Qualification

- Ingénieur agroalimentaire ou équivalent

Compétences

- 5 ans d'expérience en industrie agro-alimentaire sur site industriel
- Expériences en assurance qualité et/ou gestion de projets et/ou management.

Qualités

- Aptitude à la communication : écoute, diplomatie, capacité à convaincre, sens de la pédagogie, facilités relationnelles et rédactionnelles,
- Rigueur, méthode et ténacité,
- Qualités d'animateur et de formateur,
- Aptitude au travail en équipe,
- Capacité à concevoir, innover, synthétiser et proposer

Lieu d'affectation

Site de production principal

Type de contrat

Contrat à durée indéterminée

Date de prise de fonction

Le plus tôt possible

Renseignements sur le poste

Contacteur : à préciser

COORDINATEUR ASSURANCE QUALITE PROJET DE PROFIL DE POSTE

Intitulé du poste

- **Coordinateur Assurance Qualité**

Positionnement

- Membre de l'encadrement rattaché au GPS

Mission

- Impulser et coordonner la mise en œuvre de la politique qualité au sein du groupe
- Concevoir, animer et coordonner des actions communes de sensibilisation et de formation relatives à la Qualité
- Apporter appui et expertise aux responsables qualité des sites
- Assurer le partage et le transfert des expériences
- Jouer un rôle de courroie de transmission entre la Direction du groupe, le GPS et les sites de production
- Assurer une fonction permanent de veille (outils de la qualité, réglementation, normes)
- Animer le pool des auditeurs internes du groupe.

Qualification

- Ingénieur agroalimentaire ou équivalent

Compétences

- Expérience confirmée en assurance qualité
- Bonne maîtrise de l'anglais.

Qualités

- Aptitude à la communication : écoute, diplomatie, capacité à convaincre, sens de la pédagogie, facilités relationnelles et rédactionnelles,
- Rigueur et méthode
- Qualités d'animateur et de formateur,
- Aptitude au management et à la coordination
- Capacité à concevoir, innover, synthétiser et proposer

Lieu d'affectation

- Siège du GPS

Type de contrat

- Contrat à durée indéterminée

Date de prise de fonction

- Le plus tôt possible

Renseignements sur le poste :

- Contacter ?

GLOSSAIRE

TERMES RELATIFS A LA QUALITE (Définitions issues de l'ISO 9000 : 2000)	
Processus :	Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
Procédure :	Manière spécifiée d'effectuer une activité/processus
Formulaire :	Support d'information vierge
Document :	Support d'information et l'information qu'il contient
Enregistrement :	Document faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité
Qualité :	Aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences
Exigence :	Besoin ou attente explicite ou implicite
Client :	Destinataire d'un produit ou/et d'un service
Conformité :	Satisfaction d'une exigence
Non conformité :	Non satisfaction d'une exigence
Correction :	Action visant à éliminer une non conformité détectée
Action corrective :	Action visant à éliminer la cause d'une non conformité détectée Dans le cas particulier de l'HACCP, on considère également comme actions correctives les actions immédiates (corrections), entreprises pour éliminer une non conformité
Action préventive :	Action visant à éliminer la cause d'une non conformité potentielle
Audit :	Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits
Traçabilité :	Aptitude à retrouver l'historique, la mise en oeuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné